

Partnerevaluatie: krachtiger door kwetsbaarheid

Verreweg de meeste medewerkers op een advocatenkantoor worden jaarlijks beoordeeld, maar meestal alleen totdat ze partner worden. Kantoren doen daarmee zichzelf en hun partners tekort.

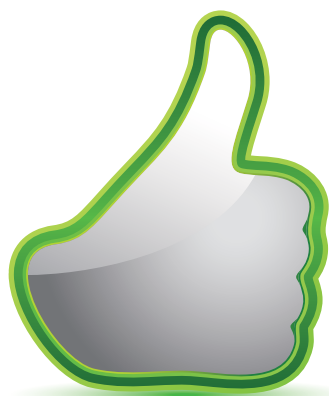


Foto: Shutterstock

Door Erik van Zadelhof¹

Observatie: veel middelgrote advocatenkantoren houden regelmatig heidagen over hun 'strategie.' Daarbij komen vragen aan de orde als: hoe zien wij er over vijf jaar uit? Wat is dan onze samenstelling en omvang? Hoe ziet onze markt er uit? Welke praktijken moeten wij ontwikkelen en welke afstoten? Wat zijn onze targets? En wat doen we als die niet gehaald worden? De afspraken worden genotuleerd en per intern memo verspreid en men rent weer terug naar zijn praktijk. Ofwel, ieder doet een plas en het bleef zoals het was. Een volgende keer wordt vastgesteld dat er van de afspraken weinig is terecht gekomen. Maar 'drukte' wordt als geldig excuus aanvaard. Daarmee zijn veel heidagen of strategische sessies te vaak slechts rituele oefeningen. Jammer van de tijd en het geld, maar we hebben het nog altijd druk en maken dus te weinig tijd om verandering af te dwingen. Intussen verandert

de markt echt in hoog tempo en neemt de winst bij veel kantoren af.

Hoe komt dat nu in de kern? Dat komt omdat partners nog veel te vaak wegkomen met het niet-nakomen van afspraken. Veel partners zijn niet gewend om elkaar op hun functioneren aan te spreken. Er wordt vaak *over* mensen gesproken maar zelden *met* mensen. Enigszins begrijpelijk is dit wel. Men heeft gekozen voor het vrije beroep vanuit een motivatie van individualiteit en creativiteit. Daarbij lijkt slecht te passen dat je je – nota bene als ondernemer – onderwerpt aan een keurslijf van 'beoordeling.'

Toch is dit jammer. Wanneer misverstanden en vooroordelen over partnerevaluatie worden weggenomen, blijkt dit een krachtige impuls te kunnen zijn op de ontwikkeling van de partner en daarmee op die van het kantoor. Gelet op het verband met kwaliteit zou het goed zijn wanneer meer advocatenkantoren hun houding ten opzichte van dit onderwerp veranderen en het benaderen vanuit kracht in plaats vanuit angst. Bestuurders die serieus met partnerevaluatie aan de gang willen, dienen zich in

elk geval voor te bereiden op de volgende punten en fasen.

Het interne overtuigingsproces

Te vaak wordt invoering van een partnerevaluatiesysteem voorafgegaan door moeizame discussie. Wees erop voorbereid dat iemand dan al snel zegt: 'Ja, maar wij willen hier geen afrekencultuur.' Wie dat roept, doet eigenlijk aan spelbederf door uit te gaan van het negatieve. Ook gehoord: 'Over my dead body!' en dan niet zelden uit de mond van partners die aanvoelen dat hun verworven positie, dominantie, optreden of presaties mogelijk voorwerp van evaluatie zijn.

De semantiek

Wat is de juiste term? 'Beoordeling' kennelijk niet want dat roept al snel de vraag op: 'Wie ben jij om mij te beoordelen?' 'Evaluatie' lijkt neutraal, maar blijkt toch ook misverstanden op te roepen. Iemand een betere suggestie?

Het profiel

Het is duidelijk dat wanneer het functioneren van partners wordt geëvalueerd,

¹ Oprichter Langhof Advies voor advocaten en professionals in Bussum.

er een profiel nodig is als referentiekader. De situatie bij veel middelgrote kantoren is ofwel dat het profiel ontbreekt ofwel dat het alleen wordt gebruikt bij nieuw toetredende partners. Je hoort dan wel eens zeggen dat een profiel wordt gehanteerd waarvan te betwijfelen is of de oudere partners er zelf wel aan voldoen.

De methode

Er is geen *one size fits all*-methode. Veel hangt af van de cultuur, de fase waarin het kantoor zich bevindt en de krachtbaarheid van het bestuur. Het ligt voor de hand dat partnerevaluatie beter gedijt in een open dan in een gesloten cultuur.

Maar hoewel men bij veel kantoren zegt dat de cultuur open is, stuit je bij doorvragen naar het functioneren van individuen en de communicatie al snel op verboden gebied.

Partners hebben bijvoorbeeld posities opgebouwd waaraan niet kan worden getornd. Altijd nuttig is ten eerste dat de geëvalueerde partner een aandeel levert middels een zelfevaluatie; ten tweede dat externe begeleiders de gesprekken voeren. Zij kunnen een atmosfeer van veiligheid creëren die kennelijk niet altijd van kantoorgenoten kan worden verwacht.

De actie

Omdat partnerevaluatie ziet op zowel de ontwikkeling van het kantoor als de bijdrage van de individuele partner daaraan, dient de uitkomst van de evaluatie een concrete actielijst te zijn met liever een kort dan een lang verslag. Een belangrijk onderdeel daarvan kan ook zijn hoe het kantoor het individu kan helpen, bijvoorbeeld door coaching. En als we dan toch bezig zijn misverstanden weg te nemen: 'coaching' is niet alleen bedoeld voor advocaten waar 'iets mee is'.

Met het invoeren van partnerevaluatie op veel middelgrote advocatenkantoren is een wereld te winnen. Het zou mooi zijn als de frustratie bij of het nachtwakerachtige optreden van kantoorbestuurders doorbroken wordt als advocaten op dit punt stappen maken en inzien dat het tonen van kwetsbaarheid geen teken is van zwakte maar van kracht.

Column

Kantooruitje

Dolph Stuyling de Lange

Wie straks voor de zomervakantie nog met kantoor een uitstapje wil maken, moet nu toch uiterlijk de plannen rondmaken en concretiseren. Dat betekent dat allereerst de 'wie, wat, waar en wanneer'-vragen beantwoord moeten worden: wie gaat er mee? Alleen de partners? Alle advocaten? Of het hele kantoor? 'Wat' gaan we doen? Is het puur verwennen en entertainen, of heeft het een onderliggende bedoeling, teambuilding, communiceren en dergelijke? En 'waar' gaat de uitstap heen? In deze wintermaanden gaan sommige kantoren een lang weekend skiën, of juist samen naar de zon. Zelf kwam ik in het najaar nog een advocatenkantoor tegen in een vliegtuig naar IJsland. Zulke buitenlandse bestemmingen vinden kantoorgenoten wel 'sexy,' maar er is vaak veel reistijd mee gemoeid en voor het succes is het geen voorwaarde. Rest de 'wanneer'-vraag: doen we het binnen kantooruren (met de kans dat mensen moeten afhaken door dringende werkverplichtingen) of in een weekend?

Een algemeen doel is om de band tussen kantoorgenoten te versterken. Dat vergroot de positieve betrokkenheid met het kantoor en de onderlinge sfeer – en dat zijn weer aspecten die voor inzet, commitment en kwaliteit van belang zijn. Ook kan het een positief effect hebben op de duur dat medewerkers aan een kantoor verbonden blijven – en dat is op zich al goud waard. Maar om het effect van de uitstap optimaal te doen zijn, moet het doel worden concreetiseerd.

Naarmate men de kring van deelnemers kleiner maakt, wordt de homoge-

niteit van de groep groter. Dat maakt het mogelijk het contact intensiever te maken en eventuele trainingselementen worden er effectiever van. Keerzijde: hoe kleiner de groep die op stap gaat, hoe groter de groep achterblijvers die zich weggezet kunnen voelen als 'tweederangs'.

Enkele voorbeelden van uitstapjes ter inspiratie:

- Met de maatschap op vrijdagmiddag naar een goed hotel en daar een diner en borrel. Op zaterdag een sessie onder leiding van een goede trainer over bijvoorbeeld strategie, acquisitie of management; 's middags komen de echtgenoten (en/of de overige juristen) en zondag naar huis.
- Met alle juristen op vrijdag na de lunch naar een eiland. 's Avonds een borrel en eten, de volgende dag een teambuildingsdag en 's avond een feest. Zondag na het ontbijt gaat iedereen naar huis.
- Met alle medewerkers op vrijdagochtend naar een prettige accommodatie, niet te ver van kantoor. Daar een sessie over klantenzorg en klantenbinding, opgedeeld in groepjes die divers zijn samengesteld. Dan 's middags een borrel, diner en laat weer naar huis.

Wat je ook doet: laat het een overwogen keuze zijn. Welk deel van het kantoor heeft een extra impuls nodig? Welk doel wil je bereiken? Betrek bij de voorbereiding zo veel mogelijk mensen. Vergeet andere groepen niet. Luxe en afstand zijn nooit elementen van doorslaand belang voor succes van een uitstap. En tot slot: laat drank niet een (te) grote rol spelen.